

تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي

دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

Analysis the Relationship between Human Capital – Total Quality Practices and its effect on Competitive Performance

An Empirical study in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms

إعـداد

مروى كساب محمد الدعجة

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

تفويض

أنـا الموقعـة أدنـاه "مـروى كساب محمـد الدعجـة" أفـوض جامعـة الـشرق الأوسـط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئـات أو الأشخاص المعنيين بـالأبحـاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مروى كساب محمد الدعجة

التوقيع:

التاريخ: 25 / 5 / 2013 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

وأجيزت بتاريخ 5 / 5 / 2013 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**رئيساً ومشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور ليث سلمان الربيعي	**عضواً داخلياً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور خالد محمد طلال بني حمدان	**عضواً خارجياً**	العلوم التطبيقية	....

شكر وتقدير

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المُشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النّير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

كما أقدم شكري وتقديري إلى الدكتور خالد محمد طلال بني حمدان المعلم والملهم والذي كان له فضلاً كبيراً علي في إنجاز هذا العمل

وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

الإهداء

قال الله تعالى في كتابه الكريم

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " صدق الله العظيم

الشكر لله ثم لكم يا ركائز هذا الإنجاز، اقدم لكم شهادة تخرجي ولا أملك إلا أن أدعو الله عزوجل أن يقيكِم ذخراً لي ولايحرمني من ينابيع حبكم وحنانكم، اللهم ارزق أبي و أمي مغفرتك بلا عذاب وجنتك بلا حساب ورؤيتك بلا حجاب، اللهم ارزق أبي وأمي زهو جنانك ، وشربه من حوض نبيك واسكنهم دار تضيء بنور وجهك، اللهم اجعلهم ممن يورثون الجنان ويبشرون بروح وريحان ورب غير غضبان، اللهم حرم وجه أبي وأمي عن النار واسكنهم الفردوس الاعلى بغير حساب

إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي

إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود

إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً بهم

إليكِم يامن أفديكِم بروحي .. أبعث لكِم باقات حبي واحترامي وعبارات نابعه من قلبي
إن كان حبر قلمي لا يستطيع التعبير عن مشاعري نحوكم فمشاعري أكبر من أسطرها على الورق ..

إلى أبي الحبيب .. أمي الحبيبة

أنتم النور الذي يضيء حياتي والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً، أنتم الذين يُشار إليهم بالبنان ويفتخر بهم بين الأنام، فهنيئاً لي بك أيها الأب العظيم والأم العظيمة، فمهما قلت ومهما كتبت يعجز لساني عن أن يجد كلمات تعبر عما في قلبي لأوفيكم حقكم، فما في قلبي لكم أكبر من أن أوفيه بالكتابة وما أكنه لكم من حب واحترام يفوق كل وصف، لذا فإنني لن أستطيع أن أصف ما بداخلي من مشاعر نحوكم فأنتم خير الأب والأم أنتم خير قدوة لي أقتدي بكم وأسير على نهجكم، إن هذه السطور التي أدونها لكم قليل من كثير أحمله لكم في قلبي الذي يحبكم كثيراً

ابنتكم المحبة مروى

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
(1-1): المقدمة	2
(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
(1-3): أهمية الدراسة	5
(1-4): أهداف الدراسة	6
(1-5): فرضيات الدراسة	7
(1-6): أنموذج الدراسة	9
(1-7): حدود الدراسة	11
(1-8): محددات الدراسة	11
(1-9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	12

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	13
(2-1): المقدمة	14
(2-2): رأس المال البشري	16
(2-3): تطبيقات الجودة الشاملة	20
(2-4): الأداء التنافسي	28
(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	36
(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	50
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	51
(3-1): المقدمة	52
(3-2): منهج الدراسة	52
(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها	53
(3-4): وحدة المعاينة والتحليل	54
(3-5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	56
(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	60
(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة	62
(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها	63

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات	66
(4-1): المقدمة	67
(4-2): تحليل نتائج الدراسة	67
(4-3): اختبار فرضيات الدراسة	85
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	112
(5-1): المقدمة	113
(5-2): النتائج	113
(5-3): التوصيات	117
قائمة المراجع	119
أولاً: المراجع العربية	120
ثانياً: المراجع الأجنبية	124
قائمة الملاحق	128

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
3 ــ 1	أسماء شركات تصنيع الأدوية الأردنية مجتمع الدراسة	53
3 ــ 2	أسماء الشركات محل الدراسة وإجمالي عدد الإستبانات الموزعة على كل شركة، وعدد الإستبانات المستردة، وعدد الإستبانات الصالحة من كل شركة	55
3 ــ 3	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	56
3 ــ 4	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	57
3 ــ 5	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	57
3 ــ 6	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي	58
3 ــ 7	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	59
3 ــ 8	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي	59
3 ــ 9	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	64
4 ــ 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	86

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4ــ2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	70
4ــ3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	71
4ــ4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	74
4ــ5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	75
4ــ6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	78
4ــ7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	79
4ــ8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	82
4ــ9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية	83

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4ــ10	مصفوفة معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (N = 105)	87
4ــ11	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	88
4ــ12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	90
4ــ13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	92
4ــ14	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	94
4ــ15	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	96
4ــ16	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	98

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4ــ17	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	100
4ــ18	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	102
4ــ19	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	104
4ــ20	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	106
4ــ21	نتائج إختبار الأثر المشترك لرأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	111

قائمة الأشكال

الفصل ــ الشكل	الموضوع	الصفحة
1ــ1	أنموذج الدراسة	10

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	129
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	130

الملخص باللغة العربية

تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي

دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

إعـداد

مروى كساب محمد الدعجة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وقد تكونت عينة الدراسة من شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية المدرجة في سجلات الإتحاد الاردني لمنتجي الأدوية للعام 2011 والبالغ عددها (15) شركة. أمّا وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت الافراد العاملين في هذه الشركات من المديرين ورؤساء الأقسام مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (105). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (45) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب

الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وإختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط ومعامل الإرتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) والأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيقات الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة من خلال تحسين مستوى الشركات بشكل يساهم في توسيع الحصة السوقية لها وتعظيم نقاط قوتها وجعلها قادرة على مواجهة التحديات.

ABSTRACT

Analysis the Relationship between Human Capital – Total Quality Practices and its effect on Competitive Performance

An Empirical study in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms

Prepared by

Marwa Kassab Mohammad

Supervisor

Prof. Mohammad AL- Nuiami

The study aimed to Analyze the Relationship between Human Capital – Total Quality Practices and its effect on Competitive Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. The ***study sample*** included those firms registered by Jordanian Union of Pharmaceutical producers in 2011 which were (15) firms. ***The Unit of Sampling and Analysis*** includes managers and head of section which were (105) working in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms. To achieve the objectives of the study, the ***descriptive analytical method*** was used. For data collection, data analysis, and hypotheses tasting. ***A questionnaire*** was used to collect information about study variables which consisted of (45) items. A several statistical tools and methods were used such as the arithmetic Mean, standard deviation, one sample T-test, multiple, simple Regression and Canonical Analysis.

A number of ***results*** were reached: there was a significant relationship between Human Capital (Learning, Training & Experience; Knowledge and Skills), Quality Management Practices (Report Quality, Supplier Quality Management, Product Desigen and Process Management) and Competitive Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms at level ($\alpha \leq 0.05$), there was a significant collective impact of Human Capital (Learning, Training & Experience; Knowledge and Skills) and Quality Management Practices (Report Quality, Supplier Quality Management, Product Desigen and Process Management) onCompetitive Performance in Jordanian Pharmaceutical Industrial Firms Companies at level ($\alpha \leq 0.05$),

he study ***recommended*** that management give greater attention to TQM practicing leading to upgrading of firms performance and cultivating greater market share, maximizing strengths and successfully dealing with challenges.

الفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1)**:** المقدمـــــة

(1 - 2)**:** مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3)**:** أهمية الدراسة

(1 - 4)**:** أهداف الدراسة

(1 - 5)**:** فرضيات الدراسة

(1 - 6)**:** أنموذج الدراسة

(1 - 7)**:** حدود الدراسة

(1 - 8)**:** محددات الدراسة

(1 - 9)**:** التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

أكد (Jamal & Saif, 2011: 55) بأن الموارد البشرية هي الفيصل بين النجاح والفشل حيث يشكلون في أي منظمة أهمية لا تقل عن أي موارد أخرى. وعضد هذا الرأي (Chin & Sofian, 2011: 1092) بالإشارة إلى أن الموارد البشرية هو المورد الذي تمتلكه جميع المنظمات وهم مفتاح لنجاح المنظمات وإستمراريتها.

ومن المعلوم إن المنظمات تعتمد على الأفراد والموظفين بشكل أكبر من المنظمات الصناعية، ومن هنا انبثق الأهتمام الأقرب في الموارد البشرية كونها تشكل المورد الأكبر في المنظمات ذات الطابع الخدمي. لهذا تركز المنظمات جهودها على تحقيق تعظيم إستخدامات القدرات البشرية في المنظمات، ويكون ذلك من خلال التركيز على فهم وتعظيم عمليات التفاعل بين الأنواع المختلفة لرأس المال وخصوصاً البشرية منها (AL-Ma'ani & Jaradat, 2010: 64).

ونظراً لإرتكاز مفهوم الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والتي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة أخرى، وبين المهارات الفنية للموارد البشرية بهدف تحسين مستويات الأداء، فقد حظيت تطبيقات الجودة الشاملة بالاهتمام الكبير وأكدت العديد من الدراسات أن تبني تطبيقات الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وذلك عبر انخفاض التكاليف وتحسين الأداء وتحسين العلاقة بين الموظفين والعاملين وارتفاع مستوى رضاهم.

وفي ضوء ما ذكر أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وادارة رأس مالها البشري لتحقيق مستويات أداء عالية يمكنها من البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من

المنظمات إلى إدارة الإهتمام بتطوير وتدريب موظفيها وإشراكهم وتمكينهم في تحقيق الاهداف. إذ تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم لذلك فإنه من الضروري وكمتطلب أساسي من متطلبات الجودة الشاملة تعظيم مشاركة جميع الموظفين والعاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد. إذ بين (الفيومي، 2010) بأن رأس المال البشري يعمل بشكل فعال من أجل تحسين الجودة والارتقاء بها بما يجعل لهذه الجودة أسبقية وميزة تنافسية في المنظمات. وكلما أحسنت المنظمة بناء وتطوير رأس مالها البشري كلما كان ذلك من العوامل المرجحة في تحسين وتطوير مستوى أدائها المرتكز على الجودة.

ولإن الجودة مثلت عنصرا أساسيا في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب حصص سوقية تمكن من المساهمة في تحسين مستوى القيمة المقدمة للمستفيدين بهدف الارتقاء بأداء المنظمة وتنمية مهاراتها التسويقية وذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيىء للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل (مصطفى،2001: 31).

ولذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري - العناصر غير الملموسة - باتت تشكل نسبة كبيرة من مدخلات المنظمات، حيث بلغت استثمارات الولايات المتحدة (2.5) تريليون دولار في هذا المجال (Gazdar, 2007:2-3).

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت الأدبيات السابقة الى ضرورة بحث العلاقة والأثر بين رأس المال وتطبيقات الجودة الشاملة، حيث أكد العديد من الباحثين ومنهم (Perdomo-Ortiz, et..al, 2009: 1191–1218) ؛ (Chin & Sofian, 2011: 1091 – 1100) أن هناك علاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن هذه العلاقة تعمل على تحسين مستويات الأداء بشكل عام. ونتيجة للإفتقار في الدراسات العربية في ربط هذه المتغيرات مجتمعة وتحليلها في آن واحد للكشف عن مضامينها وفوائدها وإستكشاف علاقاتها وتأثيرتها، تمكنت الباحثة من تأشير ملامح مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة التالية:

1. **هل هناك علاقة بين رأس المال البشري** (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **والاداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؟**
2. **هل هناك أثر لرأس المال البشري** (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؟**
3. **هل هناك أثر لتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؟**
4. **هل هناك أثر مشترك لرأس المال** البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية؟**

(1 - 3): أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، فمهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتماً ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال. فأي منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى مجموعة من المكائن والمعدات والأبنية وبعض الأموال، التي لا حياة ولا حراك فيها، لأن الأفراد هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبالتالي فان هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تسليط الضوء على ماهية راس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية وأهميتهما في تحقيق مستويات اداء عالية مما يرفع من مستوى هذه الشركات ويساهم في تحقيق الأهداف على المدى البعيد.
2. المساهمة في تطوير آلية عمل الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.
3. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول موضوع راس المال البشري والإهتمام بهذا النوع من رؤوس الاموال وخصوصاً في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية وذلك تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية لهذة الشركات.

4. تحقيق الاستفادة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ومتخذي القرار فيها، وكذلك المهتمين بهذه الصناعة، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة مدخلين هامين في تحقيق النجاح والأهداف بعيدة المدى.

(1 - 4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وذلك من خلال:

1. بيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة رأس المال البشري بمتغيراته وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها والمتغير التابع الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
2. التعرف على أثر رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
3. تحديد أثر تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
4. التعرف على الأثر المشترك لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) و**الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05)**.** يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{2-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{2-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{3-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{3-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{3-4}

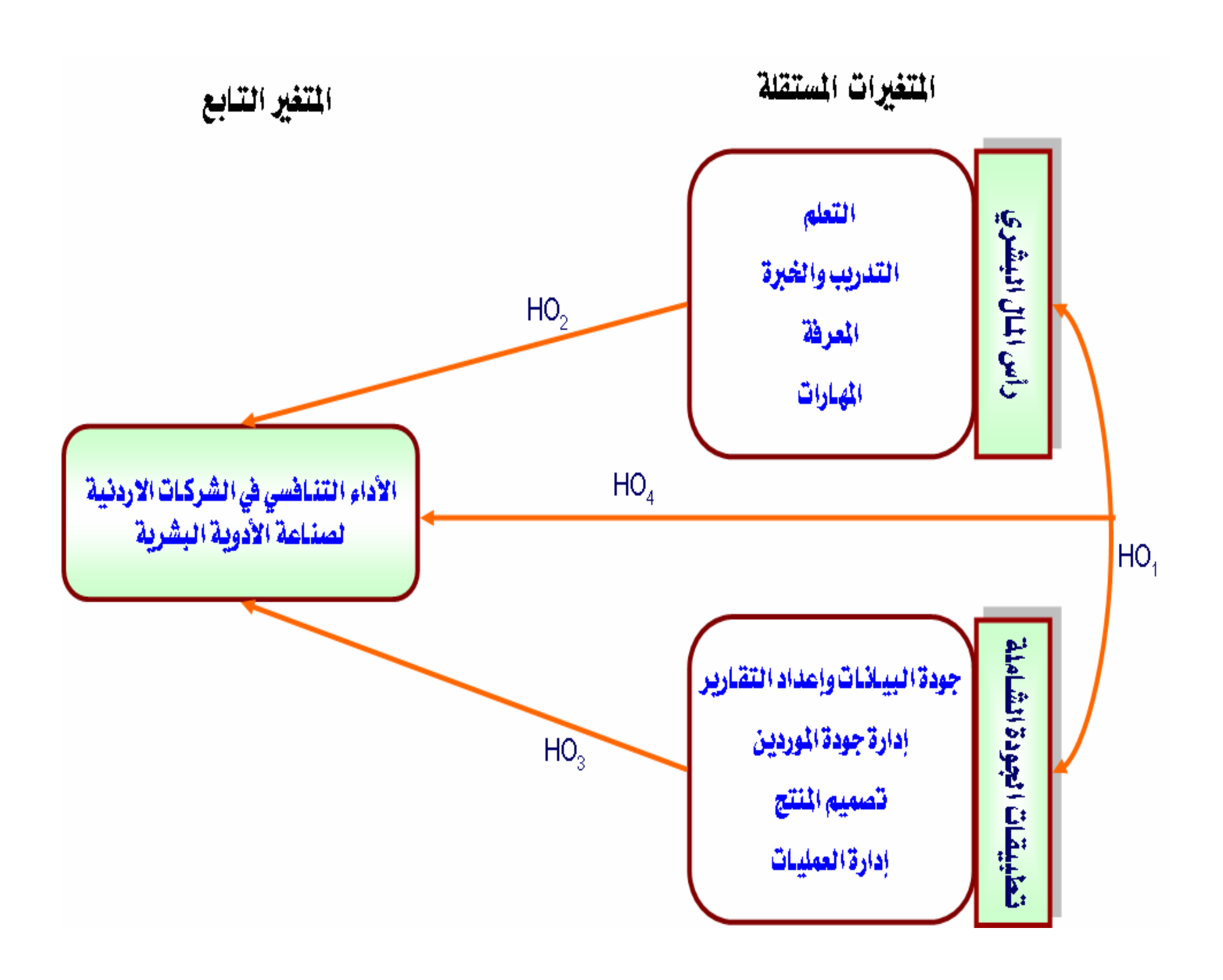
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_3

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05).

(1 - 6): أنموذج الدراسة

إذ تم تحديد أبعاد رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) بالإستناد إلى دراسة (Ukenna, el..al, 2010: 93 – 107). أما ما يرتبط بتطبيقات الجودة الشاملة فقد لجأت الباحثة إلى المؤشرات المحددة من قبل (Baird, et..al, 2011: 789-814). وأخيراً، ما يتعلق بالأداء التنافسي فقد تم الإعتماد على (Oyedijo, 2012: 39 -50).



شكل (1ــ1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة

(1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

.الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي إستغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر يناير 2013 وإلى نهاية شهر ابريل 2013.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) بالإستناد إلى دراسة (Ukenna, el..al, 2010: 93 – 107). أما ما يرتبط بتطبيقات الجودة الشاملة فقد لجأت الباحثة إلى المؤشرات المحددة من قبل (Baird, et..al, 2011: 789-814). وأخيراً، ما يتعلق بالأداء التنافسي فقد تم الإعتماد على (Oyedijo, 2012: 39 -50).

(1 - 8): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة برأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة والأداء التنافسي.

3. المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.
4. أن دقة نتائج هذه الدراسة مروهنة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

رأس المال البشري *Human Capital*: القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة من خلال المهارات والمواهب والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها استراتيجية المنظمة (Kaplan & Norton, 2004: 224). والتي سيتم قياسها من خلال التعلم ؛ والتدريب والخبرة، والمعرفة، والمهارات.

تطبيقات الجودة الشاملة *Total Quality Practices*: تلك التطبيقات التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Wali, et..al,2003:4). والتي سيتم قياسها من خلال جودة البيانات وإعداد التقارير، وإدارة جودة الموردين، وتصميم المنتج، وإدارة العمليات.

الأداء التنافسي *Competitive Performance*: النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وهو انعكاس لقدرتها وقابليتها على تحقيق أهدافها بالمقارنة مع المنافسين (Morgan, et..al, 2009).

الـفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1)**:** المقدمـــــة

(2 - 2)**:** رأس المال البشري

(2 - 3)**: تطبيقات الجودة الشاملة**

(2 - 4)**: الأداء التنافسي**

(2 - 5)**:** الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6)**:** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

شهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماما متزايدا من قبل المدارس الفكرية الاقتصادية حول طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال العيني ودور كل منهما في تحقيق التنمية الاقتصادية. ويلتقي رأس المال البشري مع رأس المال العيني في دوال الإنتاج كمتغيرين مستقلين يؤثر كل منها على إنتاج غيره من السلع والخدمات بطريقة تختلف عن الآخر. وأن طبيعة العلاقة بينهما تختلف من ناحية كونها تبادلية أو تكاملية تبعا لعوامل عديدة تعتمد على النمط التكنولوجي ومستوى التعليم والتدريب ومرحلة الإنتاج وغيرها. ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال العيني في أن رأس المال البشري لا يمكن قياسه ماديا كما هو الحال في رأس المال العيني الذي يمكن تحديد وحداته (آلة مثلا، أو مساحة المبنى بالمتر المربع، .....الخ). وللتغلب على هذا الأمر يلجأ الاقتصاديون في كثير من الأحوال إلى محاولة قياس رأس المال البشري من خلال المبالغ التي يتم إنفاقها بهدف زيادة الإنتاجية.

يطلق مصطلح رأس المال البشري على المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة، والقدرة على الاختراع. ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها. أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن. إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل، أومن خلال الاعتماد على وسائل الإعلام، أو من خلال استخدام شبكات الانترنت والمعلومات، أو من

خلال مراكز البحث والتطوير، أو من خلال المطالعة الخاصة. ويتشابه رأس المال البشري مع رأس المال العيني من ناحية الزيادة أو النقص عبر الزمن، أي أن المخزون من المعرفة قد يشهد نموا موجبا أو سالبا، كما أنه يتشابه مع رأس المال العيني في حاجته إلى الصيانة والتحديث.

وفي ظل السمات العالمية الحالية للتجارة الدولية، والتعقيدات في تداخل تأثيرات العلوم على عملية اتخاذ القرارات في مواجهة التغييرات المستمرة، في ظل هذا الوضع المتسم بالم نافسة المحلية والعالمية، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأي خسارة لأي عميل أو زبون، يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقائها للخطر.

(2-2): رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري Human Capital من المفاهيم المهمة والحديثة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الادارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها. وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف رأس المال البشري. إذ عرف (Youndit, et..al,1996:836-866) رأس المال البشري بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات وإمكانات معرفية وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال. وبين (Koulopwlos & Frappaolo, 1999: 202) بأن رأس المال البشري يمثل القيمةالمجمعة للمعرفة المتوافرة للافراد. وبين (Hitt, et..al, 2001: 15) أن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وإرتباط بالنشاط الإقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه إستخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الإقتصادي بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة.

ويرى (Van der Heijden,2002: 46) رأس المال البشري يمثل مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه الى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري وهذه الأصول أو العناصر (التي يجلبها كل فرد معه الى المنظمة) يفترض أنها تؤدي إلى أحداث تأثيرات إيجابية والى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر ادارة

المنظمة. وأكد (Weatherly, 2003) على أن رأس المال البشري يعكس المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والابداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم. أما

كما أكد (Ukenna, et..al, 2010: 95) إن رأس المال البشري يرتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمة وأرباحها، واستناداً لكل ذلك، فإن رأس المال البشري، يعد عاملاً هاماً لمدخلات المنظمات الحديثة (المعرفية خاصة) ومخرجاتها، ويتميز بخاصية لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى، وهو إن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى قابلياته ومعارفه ومهاراته، وإن عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وإنه لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني.

ومثل (Winne & Sels, 2010: 1865) رأس المال البشري بكونه أصل غير ملموس وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة اخرى.

وشدد (Ukenna, el..al, 2010: 95) على أن رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تاثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة والتدريب والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الإستخدام.

وبهذا ترى الباحثة أن يتمثل رأس المال البشري بجميع الموارد البشرية ذات الإمكإنيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية. وتشتمل هذه الموارد على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

ان عملية تنمية الموارد البشرية هي من العوامل المهمة في تعزيز الميزة التنافسية والقدرات الانتاجية للمنظمات والامم، ولذلك تم ايلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها (جرادات وآخرون، 2011: 245). إذ أن أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة معا، حيث ان الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود الى تنافس عالمي على الموهوبين، حيث أن المنظمات والحكومات في الاقتصاد الحديث تولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري وتطويره من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تشجع الابداع وتدعمه في كل من المدارس والجامعات، ومن خلال التدريب للموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل.

ويلخص (جرادات وآخرون، 2011: 245 ــ 255) أهمية رأس المال البشري بما يأتي:

- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها ان تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة.
- يساعد في خلق وابتكار وانشاء معارف جديدة يتم اسخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة.

- انه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لايمكن للمنظمة من تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم.
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، فالشخص الذي يمتلك تدريبًا وتأهيلا سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية.
- له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة.

(2 - 3): تطبيقات الجودة الشاملة

يرجع مفهوم الجودة *Quality* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ، وقديماً كانت تعنى الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكه، 2006).

كما وتعرف الجودة كمقياس لرضاء المستهلك والتي تشير إلى مستوي متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك، أي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها (عقيلي، 2000: 17).

كما عُرفت الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء أكانت من حيث تصميم المنتج أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء أولئك العملاء وإسعادهم. ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا (توفيق، 2005):

1. جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
2. جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها.

3. جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى التركيز على الجودة أثناء تقديم تلك السلع والخدمات إلى العملاء وو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

وعرف (جودة، 2008) الجودة الشاملة بأنها تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

وبين (نجم، 2010) إنها فلسفة تستلزم تغيراً عميقاً في الرؤية والأسس والمفاهيم والممارسات (الرؤية الشمولية) مثل هذا التعريف يجعل الجودة الشاملة بمثابة الغرض الإستراتيجي من أجل تحسين قيمة الشركة عبر تحسين رضا الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين.

وشدد (النعيمي وآخرون، 2010) بأن الجودة الشاملة تهدف إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، إذ تتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. خفض التكاليف: إذ بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
2. تحقيق الجودة.
3. زيادة العوائد والأرباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
4. رضا وسرور العملاء حيث يشترون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.
5. تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية.

أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق الجودة الشاملة فهي متعددة، من أهمها (جودة، 2008):

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. رفع درجة رضا العملاء
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة
5. انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة
9. تطوير القدرات من خلال التدريب.
10. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي (بدر، 2009):

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

ثانياً : مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار:

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة
- المقررين والمشرفين.
- ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

ثالثاً: مرحلة التقويم

وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام الجودة الشاملة، وهي:

- ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن والتي لا تحقق الأهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام الجودة الشاملة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

رابعاً: مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة

وقد بين عدد من الباحثين (جودة، 2008: 205 – 207 ؛ النعيمي؛ وآخرون، 2008: 43 – 54) إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه إنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. وهذه المتطلبات يعبر عنها بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وهي:

1. القيادة، إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً إستراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع إن يتم اتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون إن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها. لذلك فإن اقتناع القيادة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر عاملا مهما، فهي المسؤولة عن تخصيص الإمكإنيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم وإنشاء البنية التحتية الإدارية لأحداث التغيير المطلوب.

2. تخطيط الجودة، إن البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، كما إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة، إلا إنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحدها. وهذا يعني إن هذا المدخل يحتاج من الإدارة إن تولي اهتماما بالغاً بتخطيط الجودة. فتخطيط الجودة يساعد المنظمات على توقع بعض القضايا الإستراتيجية ذات العلاقة بجودة خدماتها وعلى توجيه وتكامل الإنشطة الإدارية والتنفيذية وإعداد كوادر الإدارة العليا إضافة إلى إنه يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعة المختلفة داخل بيئة المنظمة.

3. التركيز على تلبية رغبات العملاء وتطلعاتهم، يشير الواقع العملي إن بعض المنظمات ليس لديها خطط طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يتم التركيز على الأجل القصير حيث يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات المستفيدين ورغباتهم. وفي حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا ما يتم وضعها بناء على منطق التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات العملاء. وهذا ما يتعارض مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فدراسة احتياجات المستفيدين ورغباتهم ومحاولة الوفاء بها من أهم العوامل التي مهدت الطريق إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة. فرسالة المنظمة لا تتحقق إلا عندما تصل منتجاتها وخدماتها للعميل ويكون راضيا عنها. إن الوقوف على حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم يمكن المنظمة من تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وتدعيم العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأفراد داخلها،لإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الإنصات الكافي للمستفيدين وهذا ما يؤكد إن الإنصات للعاملين والعملاء والموردين يضمن النجاح لمدخل إدارة الجودة الشاملة

وأن البعد عنهم أو تحييدهم أو إهمال آرائهم أو الاعتقاد بإن المنظمة تعرف ماذا يريدون من غير أن تستمع لهم فإن ذلك يمثل السقوط المحقق الذي يواجه تطبيق هذا المدخل.

4. إدارة العمليات: تعد كافة فئات المتعاملين مع المنظمة بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعتبر مؤشراً على إن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك إن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكإن التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات.

5. التحسين المستمر: يعد الالتزام بالجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعتبر التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج أو الخدمة وتحقيق ملائمته للتطوّرات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب إن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

6. إدارة جودة الموردين، تعتمد المنظمة والمجهزون كلاً على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما (زيدان، 2010) وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في الشركة وتتمثل هذه المبادئ في (النعيمي؛ وآخرون، 2008):

- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هو الأولوية.
- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
- الجودة عبارة عن موضوع إستراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية.
- الجودة هي مسئولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.
- كل وظائف الشركة يجب أن تركز على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.
- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمرة.

(2 - 4): الأداء التنافسي

يرتبط الاداء بقوة المؤسسة ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح واكدت الابحاث ان التطوير واستخدام الاساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة الى التميز في الاداء مما ينعكس ايجابا على المنظمة في تطوير خدماتها أو منتجاتها. حيث ان الاداء يترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل لتطبيق استراتيجيتها (إدريس والغالبي، 2009).

إحتل موضوع الاداء في الادب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً، بكونه محوراً مركزياً لقياس نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ثانياً، تواجه دراسة الاداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الاطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. إذ يرى (Brown & Laverich, 1994: 89) أن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

- **الأداء الاستثنائي** Extraordinary Performance: والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

- **الأداء البارز** Outstanding Performance: والذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة ؛ امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالي ؛ امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً** Very Good Performance: يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد** Good Performance: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع إمتلاك وضع نقدي.
- **الأداء المعتدل** Fair Performance: والذي يبين صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف** Weak Performance: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكوارد المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- **الأداء المتأزم** Crisis Performance: يتمثل هذا المستوى بالأداء غير الكفوء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التى ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شقير، 2005: 19).

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006: 7). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (Meyer, 2002: 19)، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

وعليه، يُعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم العائد وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة (William,2002:457). فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001: 7)، والملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق إعتبارات تأثرها بالمتطلبات والظروف الإجتماعية والإنسانية، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William,2002:460).

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات.

ويرى البعض (Hale,2004: 13) أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء. فأغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويركز كل من (Allen & Helms, 2006: 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية – على اختلاف أنواعهما– والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وحدد (نايف، 2007: 88) مفهوم الاداء من خلال منظورين هما :

- يهتم الاول بالجوانب الاقتصادية مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.
- والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على اساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية .

ويرى (الجبوري، 2005: 47) ان النظر الى الاداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة اي ان تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الاخرى للاداء التي ترتكز على جوانب محددة كالاداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط

ونظرت (السعيد، 2005: 41) الى ان الاداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية.

ويرى (عبيد، 2003: 107) أن الأداء التنافسي يعكس رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق. وأهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي هي (نايف، 2007: 92):

1. **مقاييس السوق،** وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة وتشير إلى قدرة الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.
2. **مقاييس القيمة المضافة،** ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.
3. **مقاييس الرضا،** وهناك نوعين الأول يتمثل بالرضا عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، والثاني يتمثل بالرضا المتراكم الذي يكون بناءً على المشتريات والتعاملات الكلية للعملاء مع المنظمة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل.
4. **مقاييس الموقع التنافسي،** يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أياً كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

ويرى (Agarwal, et..al, 2003:68-82) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء

الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174).

وقد ظهرت عدة مقاييس لاجل التعرف على كيفية قياس اداء المنظمة وتختلف هذه المقاييس من هدف الى اخر ومن توجه استراتيجي الى اخر حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث او ما سوف يحدث (خوين، 2006: 41)، ومقاييس الاداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في اي من مجالات الاداء (درة، 2003: 15).

ويحدد (إدريس والغالبي، 2009) إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيميه تغطى الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، إذ يعبر عن الأداء بانه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا

يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة**، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مدخل النظم**، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

- **المفهوم الشمولي**، إذ ان الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وللتدليل على أهمية الأداء يرى كل من (Dyer & Singh, 1998: 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 801). ومن الناحية

التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (Ginsberg & Venkatraman, 1985: 421). أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Gupta, 2004: 9).

ويختلف الكُتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240) فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها ، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam) مجالات أداء الاعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار ، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي ، ميدان الأداء العملياتي ، وميدان الفاعلية التنظيمية ، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 803-804).

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة (نصيرات، 2007) بعنوان "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان".**

هدفت إلى تقييم خبرة عدد من الإداريين في مستشفيات القطاع الخاص الأردني في منطقة العاصمة عمان فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت هنالك اختلافات ذات دلالة بين المستشفيات المدروسة بالنسبة لتطبيق عناصر الجودة الشاملة؛ وذلك عند أخذ هذه العناصر مجتمعة ومنفردة، وكذلك تحديد ما اذا كان هنالك اختلافات ذات دلالة في مؤشرات الأداء بين هذه المستشفيات، وتحليل العلاقة بين تطبيق عناصر الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردةوبين الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات، لمعرفة ما إذا نجحت جهود تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق النتائج المرغوب فيها، وأخيراً، تحديد أهم عناصر الجودة الشاملة المؤثرة في الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة تسعة مستشفيات في منطقة العاصمة. تكونت عينة الدراسة من كافة الإداريين في المستشفيات المبحوثة من المستويين الإداريين (الإدارة العليا، والوسطى) والبالغ عددهم (320)، حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استعادة (250) استبانة صالحة للتحليل وكانت أهم نتائج الدراسة أن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المدروسة في تطبيق عناصر الجودة الشاملة، كما وجدت اختلافات ذات دلالة في مؤشرات الأداء وقد وجدت هذه الاختلافات عند تحليل عناصر الجودة مجتمعة ومنفردة لكافة

العناصر باستثناء عنصر تمكين العاملين، وهناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي.

- **دراسة (أبو فارة، وآخرون، 2007) بعنوان "واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)".**

هدفت إلى التعرف على واقع رأس المال البشري في شركة "جوال" من وجهة نظر المديرين. وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (38) مديراً، وبلغ عدد الإستبانات المسترجعة ما مجمله (36) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة جوال تولي إهتماما كبيرا جدا بمجموعة من المحاور الرئيسة لرأس مالها البشري وهي محور مراعاة الأنظمة والتعليمات ومحور مراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية ومحور الخصائص المطلوبة في كادر العمل ومحور الجنس، كما توصلت الدراسة الى أن الشركة نجحت في تحقيق مستويات منخفضة لمعدل دوران العمل، كما أنها تلجأ الى إستخدام عقود العمل المؤقتة وأسلوب الدوام الجزئي في حدودها الدنيا، وهذان مؤشران يدعمان رأس المال البشري في الشركة.

- **دراسة (شبات، وأحمد، 2008) بعنوان "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة".**

هدفت إلى التعرف علي واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، بالتطبيق على إحدى المشروعات المتميزة والريادية في مدينة غزة "شركة أبناء كاظم" وذلك على ضوء خبرة مُلاك

الشركة في مجال العمل، المهارات المطلوبة في العاملين، تدريب العاملين، الخصائص المطلوبة والعمر والجنس للعاملين. وقد تم استخدام المقابلة كأداة في جمع البيانات من مُلاك المشروع في موقع الشركة ثلاث مرات في مراحل الدراسة، بالإضافة إلي أداة الملاحظة من قبل الباحثان علي نشاط الشركة وحصتها السوقية في مجال عملها. وأظهرت النتائج أن الشركة تعتمد بشكل رئيسي على الخبرات المنقولة والمتوارثة من الأب مؤسس الشركة في إنتاج المرطبات ,كذلك تأخذ الشركة بعين الاعتبار بعض الخصائص الهامة في الموظفين عند اختيارها لهم ,مثل المرونة في التعامل مع الزبائن والتكيف مع واقع العمل، وتهتم جدا بعمر العاملين فيها، بحيث لا يتجاوز العامل العشرينات من العمر، واستثناء المرأة من المشاركة بالعمل تبعا للظروف والعادات الاجتماعية القائمة بقطاع غزة، وتقوم بتدريب العاملين لفترات متفاوتة لتمكنهم من القيام بالمهام في حال الاشتراك بعملية الإنتاج أو التوزيع على الزبائن.

- دراسة (الصفار، 2008) بعنوان "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية".

هدفت إلى بيان أثر رأس المال البشري على أداء البنوك التجارية الأردنية. اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد. وتم توزيع (200) استبانة أسترد منها (180) استبانة صالحة لعملية التحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن متغيرات الابتكار والتجديدجاءت في المرتبة الأولى من حيث أهمية الأثر في الأداء، فيما جاءت في المرتبة الثانية متغيرات المعرفة من حيث أهمية الأثر في الأداء.

- دراسة (قنديل، 2008) بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، حيث تم توزيع (121) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (110). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة. وأيضا أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

- **دراسة (بدر، 2009) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة".**

هدفت إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك سعت إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانه تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانه على عينة الدراسة، وتم استرداد (72). وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

- **دراسة (الدعاس، 2010) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية".**

هدفت إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى اعتراف العاملين في المصارف التجارية الاردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ووجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال الجودة الشاملة ولصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة في حين لم توجد مثل هذه الفروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

- **دراسة (أبو زياد، 2011) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية".**

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من (112) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن إتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنزيمي المرتبطة بأداء

الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وأوضحت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة غحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية من حيث الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ومهارات التفكير الإبتكاري وسلوكيات الدور الإضافي.

- **دراسة (جراد، 2011) بعنوان "إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على دور الجودة الشاملة في تحسين أداء الرعاية الصيدلانية بالوزارة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة لدراسة متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الصيادلة العاملين في كل من الإدارة العامة للرعاية الأولية، والإدارة العامة للمستشفيات، والإدارة العامة للصيادلة في وزارة الصحة وعددهم (225) صيدلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تمتلك الإمكانات لتطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة وهي التركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والسياسات والاستراتيجيات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، بينما لا تستطيع تطبيق باقي متغيرات الدراسة والتي تتمثل التزام الإدارة العليا بالجودة، وإشراك العاملين وتمكينهم والنظم الإدارية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الجودة الشاملة التي تم اعتمادها وتحسين الرعاية الصيدلانية بالوزارة.

- **دراسة (العبادي والأسدي، 2012) بعنوان "تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية".**

هدفت إلى تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (36) قيادة جامعية من العاملين بالجامعات العراقية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير معنوي لمبادئ الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي. وأن اهتمام الجامعة بجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، يعكس اهتمام الجامعة بجميع نواحي المنظومة التعليمية.

(2 - 5 - 2): الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Wang, et..al, 2008) **بعنوان** " ***Effect of Human Capital Investment on Organizational Performance***".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والاداء التنظيمي، بالإضافة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستثمار في راس المال البشري والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي وأخيراً بيان أثر الثقافة التنظيمية في علاقة راس المال البشري بالاداء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (150) فرد من المالكين والمديرين والعاملين في مجموعة من الشركات الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود علاقة دالة بين رأس

المال البشري والأداء التنظيمي ووجود تاثيرللثقافة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال البشري والاداء التنظيمي.

- **دراسة** (Perdomo-Ortiz, et..al, 2009) **بعنوأن** " ***An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation***".

هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإبداع. تكونت عينة الدراسة من (106) شركة صناعية إسبانية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإبداع. وأن هناك تأثير لفرق العمل على الإبداع التكنولوجي لهذه الشركات.

- **دراسة** (Ukenna, et..al, 2010) **بعنوأن** " ***Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria***".

هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة الغستثمار في راس المال البشري والاداء التنظيمي بالإضافة إلى تعرف أثر هذا الإستثمار على الأداء التنظيمي من وجهة نظر مالكي المشاريع الصغيرة في نيجيريا. وقد تكونت عينة الدراسة من من (25) مالك لمشروع صغير في نيجيريا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها ان هناك إرتباط عالي بين رأس المال البشري والاداء التنظيمي كما ان الإستثمار في راس المال البشري يمكن مالكي المشروعات الصغيرة في نيجيريا من تحسين مستويات أداء مشاريعهم.

- **دراسة** (Baird, et..al, 2011) **بعنوان** " ***The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance***".

هدفت إلى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى بيان العلاقة المباشرة وغير المباشرة لكل من الثقافة التنظيمية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (364) وحدة أعمال متضمنة الشركات الصناعية والخدمية في استراليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن بعد فرق العمل من الثقافة التنظيمية يعد البعد الاكثر اهمية في تعزيز تطبيقات الجودة الشاملة، وان تطبيقات الجودة الشاملة ترتبط وتؤثر على الاداء التنظيمي لهذه الشركات، كما ان الثاقفة التنظيمية تؤثر على أداء الشركات محل البحث.

- **دراسة** (Irefin, et..al, 2011) **بعنوان** " ***A Study of the Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance in Nigeria***".

هدفت إلى بيان أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في نيجيريا. وقد تكونت عينة الدراسة من (152) مدير من الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن كافة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الاداء التنظيمي للشركات المبحوثة.

- **دراسة** (Mândruleanu, 2011) **بعنوأن** " ***The Influence of Human Capital in Achieving Corporate Performance***".

هدفت إلى تحليل مدى إدراك بعض حملة الأسهم الرومانيين لتاثير رأس المال البشري على أداء الشركات حاملي الأسهم فيها. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلات مع (6) مدراء لمدة (30) دقيقة تم إختيارهم بشكل عشوائي. بالإضافة إلى توزيع (50) استبانة على مدراء آخرين تم إستردادها جميعها وقد كانت صالحة لعملية التحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تاثير دال لرأس المال البشري على أداء الشركات المبحوثة من وجهة نظر حاملي الأسهم.

- **دراسة** (Dizgah, et..al, 2011) **بعنوأن** " ***Human Capital Characteristics and Organizational Performance***".

هدفت إلى إختبار العلاقة بين حصائص راس المال البشري والاداء التنظيمي في البنوك العاملة في Guilan Province. وقد تكونت عينة الدراسة من (22) بنك حكومي وخاص يعملون Guilan Province. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين راس المال البشري والاداء التنظيمي.

- **دراسة** (Jamal & Saif, 2011) **بعنوأن** " ***Impact of Human Capital Management on Organizational Performance***".

هدفت إلى توضيح العلاقة بين إدارة رأس المال البشري والاداء التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (16) شركة تقع في مدينة Peshawar بالباكستان. اما عينة الدراسة فقد تكونت من (316) موظف يعملون فيهذه الشركات، و (16) مدير لهذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة راس المال البشري تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الاداء التنظيمي لهذه الشركات وهو ما ينعكس على تطوير استراتيجية للإستثمار في راس المال البشري من قبل هذه الشركات.

- **دراسة** (Chin & Sofian, 2011) **بعنوأن** " ***The Impact of human capital and total quality management on corporate performance: a review***".

هدفت إلى بيان أثر راس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات بالإستناد إلى الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن ثم القيام بتطوير إطار للتكامل بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة واللذان يؤديان إلى تحسين مستويات أداء المنظمات وذلك بالإستناد إلى النتائج المستخرجة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين باللجوء إلى المنهج المسحي المكتبي من خلال الغطلاع على الدراسات والبحوث الاكثر إرتباطاً بموضوعات الدراسة الحالية والبالغ عددها (69) مصدراً بين كتاب ومقالة. وقد توصلت الدراسة إلى تاكيد أثر راس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات وقد تم تطوير إطار عملي للتكامل بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة واللذان يؤديان إلى تحسين مستويات أداء المنظمات.

- **دراسة** (Ooi, et..al, 2012) **بعنوأن** " ***TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations***".

هدفت إلى إختبار الأبعاد المتعددة لتطبيقات الجودة الشاملة وعلاقتها مع التشارك المعرفي من وجهة نظر الإدارات الوسطى العاملين بقطاع الصناعة في ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (129) مدير إدارة وسطى يعملون بقطاع الصناعة في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التدريب والتطوير، والتركيز على العملاء وفرق العمل ترتبط بعلاقة إيجابية مع التشارك المعرفي من وجهة نظر الإدارات الوسطى العاملين بقطاع الصناعة في ماليزيا.

- **دراسة** (Lee, et..al, 2012) **بعنوأن** " ***Structural relationship between TQM practices and learning organisation in Malaysia's manufacturing industry***".

هدفت إلى فحص العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمنظمة المتعلمة في القطاع الصناعي من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تكون عينة الدراسة من (206) منظمة صناعية ماليزية حاصلة على شهادة الأيزو (9000). ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم أنموذج المعادلات الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أربعة تطبيقات للجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بالمنظمة المتعلمة وهي إدارة العمليات، والتركيز على الموارد البشرية والقيادة والتحليل والمعلومات، وأن التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء ليس لها إرتباط مع المنظمة المتعلمة.

- **دراسة** (Karahan & Tetik, 2012) **بعنوأن** " ***The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey***".

هدفت إلى إختبار أثر استخدام أدوات الجودة الشاملة على اداء العاملين في ثلاثة صناعات حاصة على شهادة الأيزو (9000) في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (352) مؤسسة صناعية تعمل في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تطبيقات الجودة الشاملة تؤثر على أداء العاملين، وأن أداء العاملين يؤثر على طبيعة عمل الشبكات العصبية الإصطناعية.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية رأس المال البشري للمنظمات، بالإضافة إلى أثر راس المال البشري على الاداء التنظيمي أو أداء المنظمات، كما أن هناك دراسات اوصحت الدور الكبير لتطبيقات الجودة الشاملة على أداء المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) بالإستناد إلى دراسة (Ukenna, el..al, 2010: 93 – 107). أما ما يرتبط بتطبيقات الجودة الشاملة فقد لجأت الباحثة إلى المؤشرات المحددة من قبل (Baird, et..al, 2011: 789-814). وأخيراً، ما يتعلق بالأداء التنافسي فقد تم الإعتماد على (Oyedijo, 2012: 39 - 50).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

(3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن أستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

يمكن إعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة من عينة الدراسة. إذ يُعد المنهج الوصفي التحليلي الاكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية المدرجة في سجلات الإتحاد الاردني لمنتجي الأدوية للعام 2011 والبالغ عددها (15) شركة. والجدول (3 – 1) يبين أسماء تلك.

جدول (3 – 1)

أسماء شركات تصنيع الأدوية الأردنية مجتمع الدراسة

ت	اسم الشركة
1	الشركة العربية لصناعة الأدوية
2	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار
3	شركة أدوية الحكمة
4	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية
5	المركز العربي للصناعات الدوائية
6	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية
7	عمان للصناعات الدوائية
8	شركة الرام للصناعات الدوائية
9	شركة الحياة للصناعات الدوائية
10	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية
11	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية
12	الشركة الدولية للصناعات الدوائية
13	الأردنية السويدية للصناعات الدوائية
14	شركة الكندي للصناعات الدوائية
15	نهر الأردن للصناعات الدوائية

المصدر: الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية الأردنية، (2011)

أما عينة الدراسة فهي نفسها مجتمع الدراسة والمتكونة من شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية المدرجة في سجلات الإتحاد الاردني لمنتجي الأدوية للعام 2011 والبالغ عددها (15) شركة والتي تم إختيارها بشكل قصدي (عمدي).

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية الواقعة نطاق ضمن العاصمة الأردنية عمان والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير ورؤساء الأقسام). وقد تم إختيار أفراد وحدة المعاينة والتحليل بشكل قصدي (عمدي) وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسع يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات شركاتهم.
2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل شركاتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لشركاتهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تسهم في إجراء التغيرات في شركاتهم، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

والجدول (3 – 2) يبين أسماء الشركات محل الدراسة وإجمالي عدد الإستبانات الموزعة على كل شركة، وعدد الإستبانات المستردة، وعدد الإستبانات الصالحة من كل شركة.

.

الجدول (3 ــ 2)

أسماء الشركات محل الدراسة وإجمالي عدد الإستبانات الموزعة على كل شركة، وعدد الإستبانات المستردة، وعدد الإستبانات الصالحة من كل شركة

ت	اسم الشركة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
1	الشركة العربية لصناعة الأدوية	10	7	7
2	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	10	9	7
3	شركة أدوية الحكمة	10	8	6
4	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	10	7	7
5	المركز العربي للصناعات الدوائية	10	8	7
6	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	10	6	6
7	عمان للصناعات الدوائية	10	7	7
8	شركة الرام للصناعات الدوائية	10	7	5
9	شركة الحياة للصناعات الدوائية	10	7	7
10	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	10	8	8
11	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	10	6	6
12	الشركة الدولية للصناعات الدوائية	10	9	8
13	الأردنية السويدية للصناعات الدوائية	10	9	7
14	شركة الكندي للصناعات الدوائية	10	9	8
15	نهر الأردن للصناعات الدوائية	10	9	9
	المجموع	150	116	105

وقد تم توزيع (150) على فئات وحدة المعاينة والتحليل، إسترد منها ما مجمله (116)، وبعد فحص الإستبانات المُستردة تبين أن هناك (11) إستبانات غير صالحة لعملية التحليل وذلك لعدم

إستكمال كافة المعلومات الواردة فيها، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (105) إستبانة بنسبة بلغت (70%) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة.

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 ــ 3) ، (3 ــ 4) ، (3 ــ 5) ، (3 ــ 6) ، (3 ــ 7) ، (3 ــ 8) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ــ 3) أن21% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 34% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن26% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 19%.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	22	21
	من 30– 34 سنة	36	34
	من 35– 39 سنة	27	26
	40 سنة فأكثر	20	19
المجموع		105	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 ـــ 4) أن 62% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 41% هم من الإناث.

الجدول (3 ـــ 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	62	59
	إناث	43	41
المجموع		105	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 ـــ 5) فقد تبين أن 41% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 34%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 17%، وأخيراً، 8% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

الجدول (3 ـــ 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	43	41
	دبلوم عال	18	17
	ماجستير	36	34
	دكتوراه	8	8
المجموع		105	100

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي وكما يظهره الجدول (3 ــ 6) فقد أظهرت النتائج أن 22% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من المتخصصين بعلوم الحاسوب، وأن ما مجمله 39% من المبحوثين هم ممن متخصصين بهندسة الحاسوب، وأن 15% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الحاصلين على مؤهل علمي بالعلوم الإدارية. كما بينت النتائج أيضاً أن نسبة الأفراد المبحوثين من المتخصصين بالعلوم المحاسبية والمالية بلغت 12%. بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن 12% من المبحوثين هم من المتخصصين بإختصاصات أخرى.

الجدول (3 ــ 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	علوم إدارية	15	15
	علوم محاسبية ومالية	13	12
	علوم حاسوب	23	22
	هندسة حاسوب	41	39
	أخرى	13	12
المجموع		105	100

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 7) أن ما نسبته 52% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 18% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. ونفس النسبة للافراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 11%.

الجدول (3 ــ 7)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	19	18
	من 6 - 10 سنوات	55	52
	من 11 - 15 سنة	19	18
	أكثر من 16 سنة	12	11
المجموع		105	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 ــ 8) أن 23% هم من المديرين، وان 77% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 ــ 8)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	24	23
	رئيس قسم	85	77
المجموع		105	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون من الأستاذ الدكتور المشرف كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي)

لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس رأس المال البشري عبر أربعة أبعاد رئيسة ، وهي (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

رأس المال البشري	التعلم	التدريب والخبرة	المعرفة	المهارات
عدد الفقرات	5	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق على الإطلاق**
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الثالث: تضمن مقياس تطبيقات الجودة الشاملة عبر أربعة أبعاد رئيسة ، وهي (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

بدائل الإجابة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**لا أوافق**	**لا أوافق على الإطلاق**
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الرابع: تضمن مقياس الأداء التنافسي عبر (5) فقرات لقياسها، وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (45) فقرة بمقياس LiKert الخماسي

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences ــ SPSS ــ بالإضافة إلى استخدام برنامج Statistica. ومن خلالها قامت الباحثة بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica Release 8 لدراسة أثر العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة بمتغيراتها على الاداء التنافسي.
- مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ـــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ـــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم

الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـــ 9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ـــ 9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**رأس المال البشري**	20	0.864
1 - 1	التعلم	5	0.808
1 - 2	التدريب والخبرة	5	0.811
1 - 3	المعرفة	5	0.836
1 - 4	المهارات	5	0.857
2	**تطبيقات الجودة الشاملة**	20	0.877
2 - 1	جودة البيانات وإعداد التقارير	5	0.784
2 - 2	إدارة جودة المورين	5	0.745
2 - 3	تصميم المنتج	5	0.772
2 - 4	إدارة العمليات	5	0.849
3	**الأداء التنافسي**	5	0.813
	الإستبانة ككل	45	0.962

إذ يوضح الجدول (3 ــــ 9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.745) إدارة جودة الموربن كحد أدنى، و (0.877) لتطبيقات الجودة الشاملة كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.962). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4- 1): المقدمة

(4- 2): تحليل نتائج الدراسة

(4- 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: أبعاد رأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

لوصف مستوى رأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ المهارات)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4–1)؛ (4–2)؛ (4–3)؛ (4–4).

جدول (4ـــ1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يشكل التعليم في شركتنا قيمة أساسية وعنصر أساس للتحسين	4.15	0.52	31.945	0.000	1	مرتفعة
2	تهتم شركتنا بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها	4.07	0.57	26.681	0.000	2	مرتفعة
3	ينظر للتعليم في شركتي كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو	3.70	0.55	18.227	0.000	3	مرتفعة
4	يدرك العاملين في شركتنا أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدوؤب	3.63	0.71	12.753	0.000	4	متوسطة
5	أن قدرة شركتنا على التعليم هو مفتاح ميزتها التنافسية	3.55	0.74	10.713	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم	3.82	0.61				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55ـــ4.15) بمتوسط مقداره (3.82) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يشكل التعليم في شركتنا قيمة أساسية وعنصر أساس للتحسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.82)، وانحراف

معياري بلغ (0.52)، فيما حصلت الفقرة "**أن قدرة شركتنا على التعليم هو مفتاح ميزتها التنافسية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.82) وانحراف معياري (0.74).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد التعلم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4ــــ2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33ــــ 3.53) بمتوسط مقداره (3.45) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعقد شركتنا ورشات عمل لمحاكاة طرق إنجاز العمل وتوزيع الادوار**" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.45) وانحراف معياري (0.87). ويبين

الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد التدريب والخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـــ2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	التدريب والخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	توفر الشركة مخصصات كافية لتدريب العاملين	3.49	0.65	9.287	0.000	3	متوسطة
2	تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة	3.33	0.87	8.597	0.000	5	متوسطة
3	تهتم الشركة التي اعمل بها بتشجيع العاملين على تدريب زملائهم الجدد	3.37	0.83	11.760	0.000	4	متوسطة
4	تكافيء الشركة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية	3.52	1.24	8.152	0.000	2	متوسطة
5	تعقد شركتنا ورشات عمل لمحاكاة طرق إنجاز العمل وتوزيع الادوار	3.53	0.82	10.693	0.000	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والخبرة	3.45	0.88				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4ــ3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يساهم جميع العاملون في الشركة بقدر معين في زيادة من المعرفة	3.32	1.00	2.183	0.034	4	متوسطة
2	يعطى العاملون في الشركة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً	3.64	0.97	4.534	0.000	1	متوسطة
3	تقوم إدارة الشركة بتنمية معرفة المتعاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز	3.62	1.11	3.797	0.000	2	متوسطة
4	تقوم الشركة وبشكل مستمر بقياس قيمة رأس مالها المعرفي	3.45	1.04	2.949	0.005	3	متوسطة
5	تحدد إدارة الشركة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها	3.02	1.07	2.073	0.042	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعرفة	3.41	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4ــ3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02ـــ3.64) بمتوسط مقداره (3.41) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يعطى العاملون في الشركة الوقت اللازم**

لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً" بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرة "**تحدد إدارة الشركة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41) وانحراف معياري (1.07).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد المعرفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويبين الجدول (4ــ4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.23ـــ3.56) بمتوسط مقداره (3.38) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **يتسم العاملين في الشركة بقدرة عالية على الانجاز**" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حصلت الفقرة "**تشجع الشركة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الابداعي**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(3.38) وانحراف معياري (0.73). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد المهارات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تشجع الشركة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الابداعي	3.23	0.73	2.202	0.033	5	متوسطة
2	يتسم العاملين في الشركة بقدرة عالية على الانجاز	3.56	1.00	3.658	0.001	1	متوسطة
3	تهتم الشركة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات	3.26	0.99	2.107	0.044	4	متوسطة
4	تؤكد الشركة على مهارات الإتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام	3.53	1.04	3.508	0.001	2	متوسطة
5	تهتم الشركة بمهارات التمكين وتفويض إتخاذ القرارات	3.30	0.95	2.141	0.038	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمهارات	3.38	0.94				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً : أبعاد تطبيقات الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

لوصف مستوى تطبيقات الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7) ؛ (4ـ8).

جدول (4ـ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	جودة البيانات وإعداد التقارير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهتم الشركة بتحديث بياناتها وتقاريرها في الوقت المناسب	3.82	0.81	12.359	0.000	1	مرتفعة
2	تستخدم الشركة جودة البيانات لإدارة جودة منتجاتها وعملياتها	3.81	0.76	11.977	0.000	2	مرتفعة
3	تتميز البيانات والتقارير التي تعدها الشركة بأنها دقيقة وموثوق بها	3.74	0.71	9.220	0.000	3	مرتفعة
4	تتبنى الشركة خطط تحسين مستمرة بجودة البيانات والتقارير المعدة	3.51	0.61	12.077	0.000	5	متوسطة
5	تقوم الشركة بشكل دوري بتقييم جودة بياناتها وتقاريرها المعدة	3.53	0.76	10.051	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجودة البيانات وإعداد التقارير	3.68	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بجودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51ـــ3.82) بمتوسط مقداره (3.68) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لجودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم الشركة بتحديث بياناتها وتقاريرها في الوقت المناسب**" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "**تتبنى الشركة خطط تحسين مستمرة بجودة البيانات والتقارير المعدة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.61).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد جودة البيانات وإعداد التقارير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4ـــ6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.85ـــ

4.05) بمتوسط مقداره (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم الشركة بإقامة علاقات طويلة المدى مع المورين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة " **قللت الشركة عدد مورديها منذ قيامها بتنفيذ فلسفة الجودة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وانحراف معياري (0.62).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد إدارة جودة الموردين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد إدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة

الأدوية الأردنية البشرية

ت	إدارة جودة الموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهتم الشركة بإقامة علاقات طويلة المدى مع المورين	4.05	0.68	16.383	0.000	1	مرتفعة
2	اختيار الموردين في الشركة يتم على أساس الجودة	4.03	0.72	14.909	0.000	2	مرتفعة
3	لدى الشركة نظام دقيق لتصنيف للموردين	4.02	0.77	13.940	0.000	3	مرتفعة
4	تقوم الشركة بمشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها	3.94	0.47	20.691	0.000	4	مرتفعة
5	قللت الشركة عدد مورديها منذ قيامها بتنفيذ فلسفة الجودة	3.85	0.62	14.221	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة جودة الموردين	3.98	0.46				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4ــ7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	تصميم المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم الشركة بإستعراض المنتجات المصممة قبل إنتاجها وتسويقها	3.84	0.67	13.075	0.000	5	مرتفعة
2	يتم التنسيق بين إدارات الشركة المعنية في عملية تطوير المنتجات	4.13	0.69	17.081	0.000	1	مرتفعة
3	تؤكد الشركة على عملية ربط التكلفة وجدولة الأهداف مع تصميم المنتجات	3.95	0.73	13.633	0.000	3	مرتفعة
4	تهتم الشركة بالتركيز على المواصفات القياسية ISO عند تصميم المنتجات	4.01	0.71	14.900	0.000	2	مرتفعة
5	تقوم الشركة بتحديد العمليات الحرجة إثناء عملية تصميم المنتجات	3.87	0.74	12.314	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتصميم المنتج	3.96	0.57				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4ــ7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84ــــ4.13) بمتوسط مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتم التنسيق بين إدارات الشركة المعنية في عملية تطوير المنتجات**" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم الشركة بإستعراض المنتجات المصممة قبل إنتاجها وتسويقها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (0.67).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد تصميم المنتج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويبين الجدول (4ــ8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.94ــــ4.16) بمتوسط مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهتم الشركة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات**" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، فيما حصلت الفقرة "**يتسم العاملين في الشركة بقدرة عالية على الانجاز**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.67). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات

أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد إدارة العمليات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد إدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تشجع الشركة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الابداعي	3.95	0.67	14.966	0.000	4	مرتفعة
2	يتسم العاملين في الشركة بقدرة عالية على الانجاز	3.94	0.67	14.714	0.000	5	مرتفعة
3	تهتم الشركة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات	4.16	0.60	20.388	0.000	1	مرتفعة
4	تؤكد الشركة على مهارات الإتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام	4.10	0.68	17.051	0.000	2	مرتفعة
5	تهتم الشركة بمهارات التمكين وتفويض إتخاذ القرارات	4.05	0.74	14.948	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمهارات	4.04	0.46				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: الأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

لوصف مستوى الأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ــ9).

جدول (4ــ9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

ت	الأداء التنافسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	إنتاجية العمل في الشركة مرتفعة مقارنة بانتاجية بالمنافسين	4.10	0.75	15.309	0.000	2	مرتفعة
2	تسعى الشركة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها	4.09	0.71	16.093	0.000	4	مرتفعة
3	إبتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل من أولويات الشركة	4.10	0.70	16.406	0.000	2	مرتفعة
4	تنوعت منتجات الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة مع خدمات المنافسين	4.24	0.68	19.173	0.000	1	مرتفعة
5	تمكنت الشركة من رفع مستوى التقنية المستخدمة في عملياتها مقارنة بجهود المنافسين في هذا المجال	3.85	0.54	16.626	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التنافسي	4.08	0.52				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51ـــ4.24) بمتوسط مقداره (4.08) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لجودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تنوعت منتجات الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة مع خدمات المنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "**تمكنت الشركة من رفع مستوى التقنية المستخدمة في عملياتها مقارنة بجهود المنافسين في هذا المجال**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.54).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الأداء التنافسي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الاداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للأداء التنافسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) و**الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون Person للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة ممثلة برأس المال الفكري وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادهما والمتغير التابع الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4–10).

يبين الجدول (4–10) معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة بابعاده والمتغير التابع الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث يتضح ثمانية علاقة إرتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة إرتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الإرتباطية كانت بين إدارة العمليات والأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة بلغت (0.662**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الإرتباطية بين جودة البيانات وإعداد التقارير والأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة بلغت (0.332**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. وإجمالاً، وبالإستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن

الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) و**الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05).

الجدول (4ـــ10)

مصفوفة معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابعة في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (N = 105)

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية
التعلم	R = 0.592** P = 0.000
التدريب والخبرة	R = 0.639** P = 0.000
المعرفة	R =0.526** P = 0.000
المهارات	R =0.565** P = 0.000
جودة البيانات وإعداد التقارير	R = 0.332** P = 0.000
إدارة جودة الموردين	R = 0.595** P = 0.000
تصميم المنتج	R = 0.586** P = 0.000
إدارة العمليات	R = 0.662** P = 0.000

* Significant at $P \leq 0.05$
**Significant at $P \leq 0.01$

الفرضية الرئيسة الثانية HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**		T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.648	0.419	18.239	**بين المجاميع**	4	0.000	التعلم	0.566	5.668	0.002
				البواقي	100		التدريب والخبرة	0.464	4.299	0.000
							المعرفة	0.222	2.834	0.006
				المجموع	104		المهارات	0.386	2.996	0.003

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضـح الجـدول (4ــــ 11) أثـر رأس المـال البـشري (الـتعلم؛ التـدريب والخـبرة؛ المعرفـة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.648) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.419)، أي أن ما قيمته (0.419) من التغيرات في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في الإهتمام برأس المال البشري بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) للتعلم ، (0.464) للتدريب والخبرة ، (0.222) للمعرفة ، (0.386) للمهارات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال البشري بأبعاده يؤدي إلى زيادة في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة β (0.566) للتعلم ، (0.464) للتدريب والخبرة ، (0.222) للمعرفة ، (0.386) للمهارات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.239) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية ، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.468	0.219	29.131	**الإنحدار**	1	0.000	0.497	5.397	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 – 12) تأثير التعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.468) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.219)، أي أن ما قيمته (0.219) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتعلم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.497). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.497). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.131) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.397) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**	T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.588	0.346	55.009	**الإنحدار**	1	0.000	0.462	7.417	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 – 13) تأثير التدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للتدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.588) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.346)، أي أن ما قيمته (0.346) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتدريب والخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.462). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتدريب والخبرة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.462). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (55.009) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.417) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{2-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**	T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.621	0.385	65.234	**الإنحدار**	1	0.000	0.588	8.077	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 ــ 14) تأثير المعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.621)

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.385)، أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.588). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمعرفة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.588). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (65.234) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.077) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{2-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.485	0.235	32.017	الإنحدار	1	0.000	0.443	5.658	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 ــ 15) تأثير المهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.485) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.235)، أي أن ما قيمته (0.235) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمهارات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.443). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمهارات يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.443). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (32.017) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.658) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة** (0.05) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 ــ 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**		T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.779	0.607	38.937	**بين المجاميع**	4	0.000	جودة البيانات وإعداد التقارير	0.308	2.307	0.022
				البواقي	100		إدارة جودة الموردين	0.576	4.823	0.000
							تصميم المنتج	0.257	2.105	0.004
				المجموع	104		إدارة العمليات	0.320	4.297	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4ــ 16) أثر تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.779) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.607)، أي أن ما قيمته (0.607) من التغيرات في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في الإهتمام برأس المال البشري بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.308) لجودة البيانات وإعداد التقارير ، (0.576) لإدارة جودة الموردين ، (0.257) لتصميم المنتج ، (0.320) لإدارة العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال البشري بأبعاده يؤدي إلى زيادة في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بقيمة β (0.308) لجودة البيانات وإعداد التقارير ، (0.576) لإدارة جودة الموردين ، (0.257) لتصميم المنتج ، (0.320) لإدارة العمليات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (38.937) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل تطبيق من تطبيقات الجودة الشاملة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية ، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى $HO_{3\text{-}1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر جودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**	T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.544	0.295	43.608	**الإنحدار**	1	0.000	0.458	6.604	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 ــ 17) تأثير جودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة إحصائية لجودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.544) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.295)، أي أن ما قيمته (0.295) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بجودة البيانات وإعداد التقارير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.458). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجودة البيانات وإعداد التقارير يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.458). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.608) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.604) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة البيانات وإعداد التقارير على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.669	0.488	84.449	الإنحدار	1	0.000	0.418	9.190	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 – 18) تأثير إدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لإدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.669) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.488)، أي أن ما قيمته (0.488) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإدارة جودة الموردين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.418). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة جودة الموردين يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.418). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (84.449) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.190) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{3\text{-}3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لتصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**	T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.696	0.484	97.608	**الإنحدار**	1	0.000	0.523	9.880	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 – 19) تأثير تصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لتصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.696) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.484)، أي أن ما قيمته (0.484) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتصميم المنتج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.523). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتصميم المنتج يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.523). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (97.608) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.880) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتصميم المنتج على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{3-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.738	0.544	124.205	الإنحدار	1	0.000	0.535	11.146	0.000
				البواقي	103				
				المجموع	104				

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير إدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة

العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.544)، أي أن ما قيمته (0.544) من التغيرات في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإدارة العمليات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.535). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية بالاردن بقيمة (0.535). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (124.205) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (11.146) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة العمليات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_3

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان الأثر المشترك لرأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 21).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 21) الأثر المشترك لرأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. حيث أظهرت النتائج وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. إذ تبين أن كلاً من رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادهما (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (65.981%) من التباين الحاصل في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية

البشرية) تجاه العلاقة المشتركة بين رأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) (المتغيرات المستقلة) بلغت (38.032%). وهو ما يؤشر العلاقة التشابكية بين رأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج ؛ إدارة العمليات). وقد تراوحت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي ما بين (0.179) كحد أدنى و (0.641) كحد أعلى، وهو ما يؤشر وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي المتبادل ما بين (0.233) كحد أدنى و (0.789) كحد أعلى. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R) (0.812)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي ($Canoncial\ R^2$) (0.659)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.659) من التغيرات في الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين رأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج ؛ إدارة العمليات). وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب رأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها من اجل التنبؤ بمقدار الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (25.094%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل الإرتباط التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (157.967) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً لرأس المال البشري بأبعاده (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات)

وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) **وتطبيقات الجودة الشاملة** (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) **على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية**

الجدول (4 ــ 21)

نتائج إختبار الأثر المشترك لرأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

المتغيرات المستقلة		معدلات تحميل Canoncial	معدلات تحميل Canoncial المتبادلة	المتغير التابع	معامل الارتباط (Canoncial R)	معامل التحديد (R^2 Canoncial)
رأس المال البشري	التعلم	0.179	0.569	الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية	0.812	0.659
	التدريب والخبرة	0.641	0.789			
	المعرفة	0.525	0.072			
	المهارات	0.565	0.491			
تطبيقات الجودة الشاملة	جودة البيانات وإعداد التقارير	0.576	0.709			
	إدارة جودة المورين	0.636	0.783			
	تصميم المنتج	0.264	0.325			
	إدارة العمليات	0.189	0.233			
نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة		%65.981	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%38.032	مربع كاي Chi^2	مستوى الدلالة Sig*
					157.967	0.000

الفـصل الخامس

النتائج ... التوصيات

(5 - 1)**:** المقدمـــــة

(5 - 2)**:** النتائج

(5 - 3)**:** التوصيات

(5 - 1): المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

(5 - 2): النتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. بينت النتائج مستوى التدريب والخبرة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. أظهرت النتائج أن مستوى المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. تبين أن مستوى المهارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. كما أظهرت النتائج أن مستوى جودة البيانات وإعداد التقارير في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. بينت النتائج أن مستوى إدارة جودة الموردين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تصميم المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

8. كان مستوى إدارة العمليات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

9. بينت النتائج أن مستوى الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) والأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Perdomo-Ortiz, et..al, 2009) التي بينت وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإبداع. كما وتتفق مع نتيجة دراسة (Baird, et..al, 2011) التي أضحت أ تطبيقات الجودة الشاملة ترتبط وتؤثر على الاداء التنظيمي لهذه الشركات، كما ان الثاقفة التنظيمية تؤثر على أداء الشركات محل البحث.

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Wang, et..al, 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة دالة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي ووجود تاثيرللثقافة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال البشري والاداء التنظيمي. كما وتتفق مع دراسة (Ukenna, et..al, 2010) التي بينت ان هناك إرتباط عالي بين رأس المال البشري والاداء التنظيمي كما ان الإستثمار في راس المال البشري يمكن مالكي المشروعات الصغيرة في نيجيريا من تحسين مستويات أداء مشاريعهم. وتتفق أيضاً ودراسة (Mândruleanu, 2011) التي أوضحت بأن هناك تاثير دال لرأس المال البشري على أداء الشركات المبحوثة من وجهة نظر حاملي الأسهم. وتتفق أيضاً مع دراسة (Jamal & Saif, 2011) التي أشارت إلى أن إدارة راس المال البشري تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الاداء التنظيمي للشركات محل الدراسة

16. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة الموردين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

17. وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لجـودة البيانـات وإعـداد التقـارير علـى الأداء التنافـسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

18. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة الموردين على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

19. وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لتـصميم المنـتج علـى الأداء التنافـسي في الـشركات الأردنيـة لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

20. وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لإدارة العمليـات علـى الأداء التنافـسي في الـشركات الأردنيـة لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (**بدر،** 2009) التي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في لمؤسسات الأهليـة. كمـا وتتفـق مـع دراسـة (**أبـوزيـاد،** 2011) الـتي أشـارت إلى وجـود أثـر ذو دلالـة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية من حيث الرضـا الـوظيفي والإلتزام التنظيمـي ومهـارات التفكير الإبتكـاري وسـلوكيات الـدور الإضـافي. وتتفـق أيـضاً ودراسـة (**العبـادي والأسـدي،** 2012) الـتي أشـرت وجـود تـأثير معنـوي لمبـادئ الجـودة الشاملة على الأداء الاسـتراتيجي. وأن اهتمـام الجامعـة بجميـع مبـادئ إدارة الجـودة الشاملة مـن حيث التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبـائن، يعكس اهتمـام الجامعـة بجميـع نـواحي المنظومـة التعليميـة. وتتفـق أيـضاً ودراسـة (Irefin,

et..al, 2011) التي أشارت إلى أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الاداء التنظيمي للشركات المبحوثة.

21. وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم؛ التدريب والخبرة؛ المعرفة؛ والمهارات) وتطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات وإعداد التقارير ؛ إدارة جودة المورين؛ تصميم المنتج؛ إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة Chin & Sofian, 2011) التي أوضحت أن راس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة يؤثران على أداء الشركات.

(5 - 3): التوصيات

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد المالية لتنفيذ المشاريع ورسم السياسات ووضع الخطط المتعددة الآجال لعملية بناء رأس المال البشري.
2. تضافر الجهود بين المعنيين لتحدي اولويات بناء رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة.
3. الاهتمام برأس المال البشري في الشركات محل الدراسة لما له من أهمية في تحسن أداء الشركات وتميزها على المدى البعيد. من خلال تطوير الهياكل التنظيمي واللجوء إلى الهياكل ذات الصفة المرنة وتعزيز الثقافة المؤسسية.
4. الاهتمام بتطبيقات الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة من خلال تحسين مستوى الشركات بشكل يساهم في توسيع الحصة السوقية لها وتعظيم نقاط قوتها وجعلها قادرة على مواجهة التحديات وبالتالي ضمان البقاء في عالم المنافسة. وهذا يتطلب منها التعرف على أفضل

الممارسات في عالم الصناعات الدوائية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التميز المؤسسي من خلال تعزيز ثقافة هذه المعايير وبما يتلائم مع طبيعة عمل هذه الشركات.

5. إجراء دراسة لتشخيص فاعلية رأس المال البشري في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

6. إجراء دراسة لبيان أثر رأس المال المال البشري في تميز الاداء من حيث الكفاءة والفاعلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو زيادة، زكي، **(2011)**، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية**، المجلد (25)، العدد (4): 879 ــ 932.

2. أبو فارة، يوسف ؛ وغانم، أريج هاشم ؛ وعليان، كفاح يوسف، **(2007)**، "واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"، **ورقة عمل** :1 ــ 28.

3. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

4. بدر، رشاد محمود، **(2009)**، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

5. توفيق، عبدالرحمن (2005)، "**التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر**"، الطبعة الثانية . مركز الخبرات المهنية للادارة (بميك) ، القاهرة . جمهورية مصر العربية.

6. الجبوري، علاء أحمد حسن، **(2005)**، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الموصل: العراق.

7. جراد، زكريا شعبان يوسف، **(2011)**، "إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

8. جودة، محفوظ أحمد،(2008)، "**إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

9. الدرادكه، مأمون، وآخرون،(2001)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

10. الدعاس، عبد الله أحمد عبد الله، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداءالمالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (37)، العدد (1): 93 ــ 113.

11. زيدان، سلمان، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة :الفلسفة ومداخل العمل"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان: الأدرن.

12. السعيد، سناء عبد الرحمن، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.

13. شبات، جلال إسماعيل ؛ وأحمد، ناهد كمال، (2008)، "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة"، **وقائع مؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية**، 1 ــ 2 / 7 /2008، رام الله، فلسطين: 1 ــ 13.

14. الصفار، أحمد عبد إسماعيل، (2008)، "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية"، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، جامعة بغداد، العدد (70): 84 ـ 108.

15. العبادي، فوزي هاشم ؛ والأسدي، علي عبد أفنان، (2012)، "تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية"، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، جامعة الكوفة: 11 ـــ 37.

16. عقيلي، عمر وصفي، (2000)، "**مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر**"، الطبعة الاولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

17. الفيومي، أحمد محمد، (2010)، "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الأردن.

18. قنديل، باسل فارس، (2008)، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

19. مصطفى، أحمد سيد، (2001)، "**دليل الجودة الشاملة والإيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية**"، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

20. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

21. نجم، عبةد نجم، (2010)، "**إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

22. نصيرات، فريد، (2007)، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/الأردن"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (34)، العدد (2): 238 – 257.

23. النعيمي، محمد عبد العال ، صويص، راتب جليل ، صويص غالب جميل، (2008)، "**إدارة الجودة المعاصرة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, ***Journal of Services Marketing***, Vol. 17, No. 1: 68-82.

2. AL-Ma'ani, Ahmad I & Jaradat, Nasser, (2010), “Impact of Human Capital on the Organization Performance”, ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, Vol.2, No.4: 63 – 73.

3. Armstrong, M. (2006) "Per***formance Management: key strategies and practical guidelines***", London: Kogan Page.

4. Baird, Kevin; Hu, Kristal Jia & Reeve, Robert, (2011), “The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance", ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 31, No. 7: 789 – 814.

5. Chin, Khor Saw & Sofian, Saudah, (2011), “The Impact of human capital and total quality management on corporate performance: a review”, ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, Vol.3, No.3: 1091 – 1100.

6. Dizgah, Morad Rezaee; Alipour, Hamid Reza; Chegini, Mehrdad Goudarzv & Falahati, Amene, (2011), “Human Capital Characteristics and Organizational Performance”, ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***, Vol.5, No.8: 803-809.

7. Gazdar, K. (2007), “***Reporting Nonfinacials***”, John Wiley and sons, Ltd. Chichester.

8. Heskett, James; Jones, Thomas; Loveman; Gary W; Sasser, W. Earl & Schlesinger, Leonard A, (1994), ""Putting the Service-Profit Chain to Work", ***Harvard Business Review***, Vol.72, March-April: 164-174.

9. Hitt, Michael A; Bierman, Leonard; Shimizu, Katsuhiko & Kochhar, Rahul, (2001), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource – Based Perspective", ***Academy of Managemnt Journal***, Vol, 44. No. 1: 13-28.

10. Irefin, I.A; Abdul-Azeez, I. A & Hammed, G. O, (2011), "A Study of the Effect of Total Quality Management (TQM) Practices on Organizational Performance in Nigeria", ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business***, Vol.3, No.7: 466– 484.

11. Jamal, Waseef & Saif, M. Iqbal, (2011), "Impact of Human Capital Management on Organizational Performance", ***European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences***, No.34: 55-69.

12. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), "***Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes***", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

13. Karahan, Mehmet & Tetik, Nevzat, (2012), "The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey", ***International Journal of Business and Social Science***, Vol. 3, No. 7: 133-142.

14. Lee, Voon-Hsien; Ooia, Keng-Boon; Sohalb, Amrik S & Chong, & Alain Yee-Loong, (2012), "Structural relationship between TQM practices and learning organisation in

Malaysia's manufacturing industry”, ***Production Planning & Control: The Management of Operations***, Vol. 23, No.10-11: 885–902.

15. Mândruleanu, Anca, (2011), “The Influence of Human Capital in Achieving Corporate Performance”, ***Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital is the property of Academic Conferences***, Ltd: 216-221.

16. Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, Vol.30, No.8: 909 - 920.

17. Ooi, Keng-Boon; Cheah, Weng-Choong, Lin, Binshan & Teh, Pei-Lee, (2012), “TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia’s manufacturing organizations”, ***Asia Pacific Journal of Management***, Vol. 29, No.1: 59-78.

18. Oyedijo, Ade, (2012), “Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation”, ***Business and Management Review***, Vol.1, No.12: 39-50.

19. Perdomo-Ortiz, Jesu´s; lez-Benito, Javier Gonza & Galende, Jesu´s, (2009), “An analysis of the relationship between total quality managementbased human resource management practices and innovation”, ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol.20, No.5: 1191–1218.

20. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

21. Ukenna, Steve; Ijeoma, Ngozi; Anionwu, Carol & Olise, Moses C, (2010), “Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical

Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria", ***European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences***, No.26: 93 – 107.

22. Van der Heijden, B, (2002), "Prerequisites to guarantee life-long employment", ***Personnel Review***, Vol. 31, No. 1: 44–61.

23. Wali, Ayoob A., Deshmukh, S.G., & Gupta, A.D., (2003), "Critical success factors of TQM: a select study of Indian organizations", ***Production Planning & Control***, Vol. 14, No. 1: 3-14.

24. Wang, I-Ming; Shieh, Chich-Jen & Wang, Fu-Jin, (2008), "Effect of human Capital Investment on Organizational Performance", ***Social Behavior and Personality***, Vol.36, No. 8: 1011-1022.

25. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11th Ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

26. Winne, Sophie De & Sels, Luc, (2010), "Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 21, No.11: 1863–1883.

27. Youndit, D, A ,A., Snell, A., Dean, J,W & Lepak, D,P, (1996), "Human Resource Management Manufacturing Strategy,and Firm Performance", Academy of Management Journal,Vol. 39, No. 4: 836-866.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
3	د. حميد الشيبي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. حمزة خريم	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. خالد محمد طلال بني حمدان	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة الافراد العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية

تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان "**تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية**". حيث تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35 – 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) التخصص العلمي

علوم إدارية	☐	علوم محاسبية ومالية	☐
علوم حاسوب	☐	هندسة حاسوب	☐
أخرى	☐		

(5) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – 10 سنوات	☐
من 11 – 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(6) المستوى الإداري

مدير	☐	رئيس قسم	☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات رأس المال البشري

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
التعليم						
1	يشكل التعليم في شركتنا قيمة أساسية وعنصر أساس للتحسين					
2	تهتم شركتنا بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها					
3	ينظر للتعليم في شركتي كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو					
4	يدرك العاملين في شركتنا أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدووب					
5	أن قدرة شركتنا على التعليم هو مفتاح ميزتها التنافسية					
التدريب والخبرة						
6	توفر الشركة مخصصات كافية لتدريب العاملين					
7	تهتم الشركة التي اعمل بها باشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة					
8	تهتم الشركة التي اعمل بها بتشجيع العاملين على تدريب زملائهم الجدد					
9	تكافيء الشركة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية					
10	تعقد شركتنا ورشات عمل لمحاكاة طرق إنجاز العمل وتوزيع الادوار					
المعرفة						
11	يساهم جميع العاملون في الشركة بقدر معين في زيادة من المعرفة					
12	يعطى العاملون في الشركة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً					
13	تقوم إدارة الشركة بتنمية معرفة المتعاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز					
14	تقوم الشركة وبشكل مستمر بقياس قيمة رأس مالها المعرفي					
15	تحدد إدارة الشركة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها					
المهارات						
16	تشجع الشركة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الابداعي					
17	يتسم العاملين في الشركة بقدرة عالية على الانجاز					
18	تهتم الشركة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات					
19	تؤكد الشركة على مهارات الإتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام					
20	تهتم الشركة بمهارات التمكين وتفويض إتخاذ القرارات					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تطبيقات الجودة الشاملة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
جودة البيانات وإعداد التقارير						
21	تهتم الشركة بتحديث بياناتها وتقاريرها في الوقت المناسب					
22	تستخدم الشركة جودة البيانات لإدارة جودة منتجاتها وعملياتها					
23	تتميز البيانات والتقارير التي تعدها الشركة بأنها دقيقة وموثوق بها					
24	تتبنى الشركة خطط تحسين مستمرة بجودة البيانات والتقارير المعدة					
25	تقوم الشركة بشكل دوري بتقييم جودة بياناتها وتقاريرها المعدة					
إدارة جودة الموردين						
26	تهتم الشركة بإقامة علاقات طويلة المدى مع المورين					
27	اختيار الموردين في الشركة يتم على أساس الجودة					
28	لدى الشركة نظام دقيق لتصنيف للموردين					
29	تقوم الشركة بمشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها					
30	قللت الشركة عدد مورديها منذ قيامها بتنفيذ فلسفة الجودة					
تصميم المنتج						
31	تقوم الشركة بإستعراض المنتجات المصممة قبل إنتاجها وتسويقها					
32	يتم التنسيق بين إدارات الشركة المعنية في عملية تطوير المنتجات					
33	تؤكد الشركة على عملية ربط التكلفة وجدولة الأهداف مع تصميم المنتجات					
34	تهتم الشركة بالتركيز على المواصفات القياسية ISO عند تصميم المنتجات					
35	تقوم الشركة بتحديد العمليات الحرجة إثناء عملية تصميم المنتجات					
إدارة العمليات						
36	توظف الشركة أحدث الوسائل التكنولوجية لانجاز منتجاتها المقدمة					
37	لدى الشركة أدلة عمل للموظفين والعاملين عن إنجاز العمليات الإنتاجية المختلفة					
38	تهتم الشركة بجدولة عملياتها الإنتاجية وفق الأولوية المهمة					
39	تم تصميم عمليات الإنتاج في الشركة لتقليل فرص الأخطاء لكل موظف					
40	عملية الإنتاج في الشركة تتم بشكل أوتوماتيكي					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء التنافسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوفق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	إنتاجية العمل في الشركة مرتفعة مقارنة بانتاجية بالمنافسين					
42	تسعى الشركة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها					
43	إبتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل من أولويات الشركة					
44	تنوعت منتجات الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة مقارنة مع خدمات المنافسين					
45	تمكنت الشركة من رفع مستوى التقنية المستخدمة في عملياتها مقارنة بجهود المنافسين في هذا المجال					